

# 「学校評価」と「経営品質セルフアセスメント」 「やらないよりマシ」から「やってよかった」の「学校評価」へ

玉木 洋

## 1. はじめに

### 福井南高等学校の学校評価「第三者評価員」に

2010年8月初旬に筆者の出身大学の校友会の会合で福井南高等学校の前川政人校長（前福井県立大野高校校長）から「玉木さんに南高校の学校評価やって欲しいんだけどどうかな？」という要請をいただき、その場で「ああ、時間的に余裕があるようでしたらいいですよ」と安請け合いました。

その後、8月25日に前川校長が勤務先を訪れ、正式な依頼状と学校評価計画書ならびに「学校要覧」、「学校案内」パンフレットなどを持参いただいた。依頼状には「第三者評価」と書かれてあった。

### 「三重県型学校経営品質」での「自己評価」と「学校関係者評価」

さかのぼること約5カ月、同年3月23日に三重県教育委員会・教育改革室室長の岩間知之氏他2名の職員の方々に勤務先を訪問いただいた。三重県は、経営品質活動が盛んで、前知事の北川正恭氏（現早稲田大学大学院教授）が、民間企業の振興と同時に三重県行政機関と学校組織の活性化を目的に2001年6月に日本経営品質賞の経営品質向上プログラムを推進する県単位の機関および制度として三重県経営品質協議会と三重県経営品質賞を創立した。その3年前の1998年に、既にわが国最初の県単位の経営品質活動を開始していた福井県経営品質協議会とは、講師や審査員の相互派遣や審査員の合同研修などで福井県と三重県は密接な関係を継続していた。

三重県教育委員会の岩間知之氏は、「三重県型学校経営品質」の推進を担当しており、この年改訂した「アセスメントシート」の内容や今後の学校での活動支援について筆者に意見を求めてきた。経営品質向上プログラムはセルフアセスメント（自己評価）方式による組織の点検活動で、対話と省察による気づきを誘発し、改善活動を促すものである。「三重県型学校経営品質」は、経営品質向上プログラムを学校評価と連動した自己評価の仕組みに適応してセルフアセスメントの用語やプロセスについて学校現場で活用しやすいように改訂されたものである。

### 「学校評価」は、学校の組織能力を高めるか

筆者は、長年にわたり日本経営品質賞の経営品質向上プログラム（＝経営品質セルフアセスメント）に関わってきて、継続的に価値を提供し続ける組織力のあり方を実践的に追及してきた。また、日本経営品質賞および地域経営品質賞の審査員・判定委員として多くの企業の経営品質の外部アセスメントに参画してきた。福井大学教職大学院に2008年度から参画した理由についても学校の組織能力の向上に貢献できるのではないかと考えたわけだが、「学校評価」については「自己評価」が義務化されているにもかかわらず、スクールリーダーの院生諸氏の話題に

あがったことはほとんど皆無であった。

折しも、2010年には、福井南高校の「学校評価」への第三者評価に評価員として参画する傍ら、「学校評価」および三重県立北星高校の「学校評価」への取り組みを「学校関係者評価委員会」の見学や資料から研究する機会を得た。それらを踏まえ、併せて、文部科学省・学校評価ガイドライン、三重県型学校経営品質フレームワーク、日本経営品質賞「アセスメント基準」、米国 MB 賞「教育版審査基準」を比較検討して、現在、各校で実施されている「学校評価」の仕組みを学校の価値提供と組織力の向上、いわば「学校経営力」の向上により役立つものとなるには、どのようなことが必要であるかを考えてみた。

## 2. 文部科学省「学校評価ガイドライン」について

### (1)「学校評価」導入と「学校評価ガイドライン」の経緯

- ・ 平成 14 年に施行された「小学校設置基準」において、各学校で自ら評価を実施し、その結果を公表するとともに、それに基づく改善を図ることが重要であることから、自己評価の実施と公表の努力義務や保護者等に対する情報提供の義務に関する規定が設けられた。
- ・ 平成 17 年 10 月の中央教育審議会答申「新しい時代の義務教育を創造する」において、義務教育の構造改革に向けた取組の一つとして、「目標の明確化と検証・評価の充実」を掲げた。教育の目標を明確にして、結果を国の責任で検証し、教育の質を保証する教育システム構築の重要性が指摘された。
- ・ この答申を受けて、学校評価を進めるうえでの目安となる事項を示した「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」（平成 18 年 3 月初版）が作成された。
- ・ 平成 19 年 6 月に学校教育法、同年 10 月に学校教育法施行規則の改正により、①自己評価の実施・公表、②保護者など学校関係者による評価の実施・公表、③自己評価結果・学校関係者評価結果の設置者への報告に関する規定が新たに設けられた。
- ・ 初等中等教育局に置かれた「学校評価の推進に関する調査研究協力者会議」における有識者の議論を経て、平成 20 年度からの学校評価の取組に活用できるよう、文部科学省において「学校評価ガイドライン」（平成 20 年 3 月第 1 回改訂）が改訂された。
- ・ その間、文部科学省の「平成 18 年度第三者評価試行」や「平成 18 年度 公立学校 学校評価調査」を経て、「第三者評価」が加えられて「学校評価ガイドライン」（平成 20 年 3 月第 2 回改訂）が改訂された。

### (2)学校評価ガイドラインの 2 回の改訂内容

#### ①学校評価ガイドラインの改訂（平成 20 年）高校を対象に加える

各学校や設置者における学校評価の取組の参考に資するよう、その目安となる事項を示すものとして、「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」（平成18年3月）を改訂し、小学校、中学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校を対象とした「学校評価ガイドライン [改訂]」を平成20 年 1 月に作成した。

主な改訂点は、以下の通り。

- ・ 新たに高等学校をガイドラインの対象に加える。
- ・ 自己評価について、網羅的で細かなチェックとして行うのではなく、重点化された目標を設定し精選して実施することを強調。
- ・ 保護者による評価、学校の積極的な情報提供の重要性と、それらを通じた学校・家庭・地域の連携協力の促進を強調。
- ・ 学校評価の結果を設置者に報告することにより、設置者が学校に対して適切に人事・予算上の支援・改善策を講じることの重要性を強調。

## ②学校評価ガイドラインの再改訂(平成22年)「第三者評価」を加える

従来の「学校評価ガイドライン」(平成20年3月改訂)の基本構成は変更せず、主に学校の第三者評価に係る内容の追加を行った。

平成20年と平成22年の改訂によって「学校評価ガイドライン」の完成度は高まったが、このガイドラインに則して学校現場で実施することの難易度は極めて高いと考えられる。「より実践的な実施方法については、各学校で考えなければならない」としているが、それが担保されているとはいいがたい。随分と細かい指摘が多く、ほとんど「マニュアル」に近いが、「その通り実施せよ」とは述べていない。各県、各市町村、各学校の置かれた状況に照らし合わせて工夫するようにと述べている。各県の教育委員会は平成18年の「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」以降、さまざまな資料を発行し、研修会を開催するなど、学校評価実施にあたっての普及・支援活動を展開してきた。

## 3. 福井県私立高等学校「学校評価」事業(平成19～21年度)

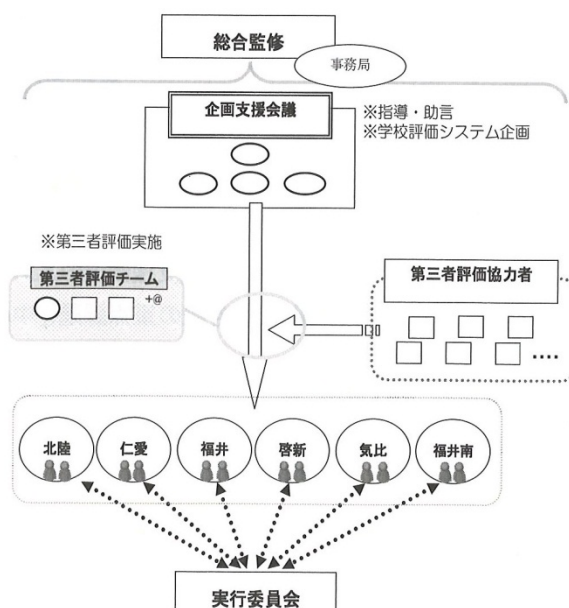
### (1)私立高等学校における学校評価のあり方と継続可能な学校評価システムをめざして

文部科学省が公立学校主体の学校評価への取組を重ねていた折、平成19年度～21年度の3年度にわたり、福井県内の私立高校6校が連携して「学校評価システムの構築」に取り組む全国初の事業が福井県内で始まった。私立高等学校における学校評価のあり方と継続可能な学校評価システムを確立することを目的としていた。

事業主体は(財)福井県私立中学高等学校協会。総合監修に梶田勲一兵庫教育大学学長(当時)を迎え、中核的な指導・助言組織として木岡一明名城大学大学院教授ら6～7名の有識者をメンバーとする「企画支援会議」を設けた。「企画支援会議」のメンバーは、大学研究者や教育実務者などによる「協力者」を加えて各校の第三者評価の評価チームメンバーとなった。高等学校側には、各校2名ずつの代表によって「実行委員会」を組織した。また、事業全体の支援組織として福井県総務部大学・私学振興課が、事務局として㈱学習調査エディフロンティアが参加した。

### 福井県私立高等学校「学校評価」の組織体制

<H21 年度>



#### ○ 企画支援会議(旧有識者会議)

- ・ 人員を絞り、支援体制や支援の活動の企画を検討する。
- ・ アドバイザーの果たした各校指導の機能を、間接的にチーム体制で行う。

#### ○ 第三者評価

- ・ 各校の課題に応じて、該当する専門分野より第三者評価協力者を人選する。
- ・ 協力者は、大学研究者に限らず、現役高等学校教諭等も含まれる。
- ・ 企画支援会議メンバーの一人をリーダーとしてチームを編成し、担当校を訪問する。
- ・ 面談・観察等から得られた各評価員の評価は、チームでとりまとめる。

#### ○ 実行委員会

- ・ 各校2名の代表者からなり、活動の概要について討議し、校内での学校評価体制の整備推進を図る。

## (2) 福井県私立高等学校「学校評価」事業の成果

3年間の取組の中で、それまで体系的な外部評価の仕組みを持たなかった県内私立高等学校において、初めての学校評価のシステムが具体的に導入された。アンケートの方法や研修会、自己評価の仕組み、学校評価シートの作成、第三者評価の仕組みは、一方では企画支援会議の試行錯誤と高校現場の戸惑いを経ながらも標準的なモデルを確立できたように見受けられる（福井県私立高等学校「学校評価」事業報告書より）。

特に、第三者評価については、「本格的な外部評価が学校に入るのは初めて」（事業報告書からの引用）であり、教職員の意識向上に大きな影響を与えたようだ。同時に、この事業が県内6私立高等学校の連携事業であり、私立高校を対象とした学校評価システムづくりという初めての試みであったことから、地元および中央のマスコミが注目し、2007年～2009年にさまざまなメディアでしばしば取り上げられた。

さまざまな成果を得た一方、課題も明確になってきた。例えば、以下の課題については、各校独自の取り組みが必要ながら、6校連携の協働体制での支援体制の余地も残っている。

- ① 「学校評価」を全校の改善ツールとして組織的・継続的に活用する学校体制づくり
- ② アンケートの設計ならびに結果分析をどのように改善に活かすかの踏み込みの必要性
- ③ 第三者評価の評価員の人選難
- ④ 学校関係者とのコミュニケーションツールとしての「学校評価」の活用

3年間の福井県私立高等学校「学校評価」事業（平成19～21年度）が終了し、その後各6校はどのように「学校評価」を継続しているのかを報告書の中から読み取ろうとしたが、2校を除き、平成22年度以降の取り組みは明確には示していない。

## (3) 学校評価は定着するか（木岡一明教授の報告から）

木岡一明教授（名城大学大学院）は、2009年5月～2010年3月に開催された文部科学省の「学校の第三者評価のガイドラインの策定等に関する調査研究者会議 委員」も務めていて、なおかつ福井県私立高等学校「学校評価」事業（平成19～21年度）の企画支援会議の中心的役割を担当した。

本事業に関する（財）福井県私立中学高等学校協会発行の「事業報告」の木岡教授の記述には、「わたしは、学部卒論以来、学校評価を研究テーマの中心に定めて今日まで貫いてきた。そこから得た結論の一つは、日本の学校風土に『学校評価』は馴染みにくく、これまでの学校評価観や経営観を転換させることなしには『学校評価』の定着はないというものであった」さらに、「『評価』は『支援』と連動させながら進めないと実効性が乏しい」という実効性への提案も述べている。また、本事業に関しては、「気づきと納得を原則にした展開を構想し、その実現に腐心した」とある。学校評価の仕組みの設計者・支援者の思いと学校現場の風土とのギャップが伝わる言葉だ。

また、木岡教授は、本事業に関する企画支援会議からの報告書「学校経営に対する戦略的支援システムの構築～福井県私立高等学校における協同的学校評価の実践的成果と課題～」（福井県私立高等学校「学校評価」事業 企画支援会議）において、「確かに、学校経営研究を牽引してきた日本教育経営学会においては、・・・学校の実態に即した学校改善研究に関わってきた。しかし、実際の学校改善に関わっていきこうとするとときに参照しうる理論は未だ集成されていないといわねばならない。・・・いずれも実践への示唆を与えうるほどの成熟がなされているとは言い難い」と記述し、学校経営に役立つ研究が未だ実践レベルに達していないことを示している。

## (4) 「学校評価」の限界

「今後、今の学校評価システムでこの組織改革を評価するという機会はないと推察する。すなわち、学校評価には個々の学校が持つ構造的な問題を評価するしくみが備わっていない。この点は学校評価の不備といわざるを得ない（福井県私立高等学校『学校評価』事業報告から）」という啓新高等学校からの意見が掲載されている。

私立高等学校は、それぞれの建学の理念にもとづいて、戦略的に学校を経営している。外部環境の変化に対して素早い変革を実行してゆかねばならない。公教育学校との違いは明確である。文部科学省の「学校評価ガイドライン」は、主に公教育学校を対象としている。私立学校には、物足りない仕組みであると感じられるのも当然とでは

ないかと思える。私立学校にとって現行の学校評価に欠けているものは、「戦略概念」と「競争認識」と「財務成果」と「革新意図」の4つの要素ではないかと筆者には考えられる。

#### 4. 福井南高等学校の「第三者評価」

##### (1) 「全教員が全校生徒の担任」

福井南高等学校は、「信義 友愛」の校訓のもと、三つの教育目標を持った総合学科制の私立高等学校である。普通科目と専門科目の多種多様な教科・科目の中から生徒個人が将来の職業選択を視野に入れ、主体的に履修科目を選択し、学ぶことの楽しさや成就感を体験させる学習を重視している。昭和37年に創立された「福井きもの学院」を源流に平成7年4月に「学校法人福井学園 福井南高等学校」として現在地に開校した。

生徒数は一学年2クラスで全校273名（平成22年現在）の小規模校ながら、募集定員の充足率は県内私立高等学校では最高で、ほぼ100%である。生徒の進路は、進学数が就職数をやや上回る状態で、希望者の就職率はほぼ100%に近い実績となっている（平成22年度）。

教職員数も28名と小規模である。中学生のときに不登校の経験を経た生徒が大部分を占めていることから生徒には、まず「学校へ行くことが楽しい」と感じてもらえるような雰囲気づくりが大切で、「全教員が全校生徒の担任」という学校組織挙げて個々の生徒への気配りを活かした学校経営によって、友人づくりや高い登校率で生徒や保護者の満足度を実現している。

##### (2) 福井南高等学校の学校評価は、「自己評価」と「第三者評価」で

福井南高等学校では、福井県私立高等学校「学校評価」事業（平成19～21年度）を機に「学校評価」への取り組みを本格的にスタートした。他の県内私立高等学校同様に福井南高等学校の学校評価は、「自己評価を踏まえた第三者評価」で構成されている。学校関係者評価が無い分、保護者や地域とのコミュニケーションツールとしての「学校評価」の機能発揮には物足りない向きもある。（文部科学省「学校評価ガイドライン 平成22年改訂版」P31参照）

「学校評価」導入と同時に校内に「自己評価会」や「学校評価委員会」を設置して校内勉強会や評価項目設定などの取組を始めている。また平成21年度から「教員自己評価」も導入し、福井県内の公立高等学校にならった人材・組織改革にも取り組んでいる。

「学校評価」を導入して、「本校の『良い点』『改善すべき点』がはっきりと教職員に意識されるようになり、各教職員の個性を発揮して本校の特色である生徒に対する『暖かさ』『温もり』をより大事にする姿勢が見られるようになった」との意識変容の効果を認識している（福井県私立高等学校『学校評価』事業報告から）。また、「教職員の自己研鑽を促すために学校評価を継続する必要性がある（同報告書）」と明確に継続の意志を表明している。

##### (3) 福井南高等学校の学校評価プロセスに関する提案

福井南高等学校の学校評価を終え、評価員としての反省を踏まえ、今後継続する際に考慮すべき学校評価プロセスに関する改善提案を「特記事項」としてフィードバック報告書に加えた。

#### 福井南高等学校の第三者評価に関するプロセスと評価プロセス改善領域提案

##### 1. はじめに

本報告書は、福井南高等学校が福井県私立高等学校「学校評価」事業において平成20年度および21年度に実施した第三者評価に引き続き、今年度独自に実施した学校の第三者評価の報告書である。

事業終了後も、自己評価は言うまでもなく第三者評価も実施しようという教職員の学校運営および学校教育に対する熱

意に心より敬服の意を表したい。今年度は、「生徒の安心・安全・健康面への配慮」―教職員の多様な生徒への対応―を評価のポイントとして提示されたので、この観点から総合的に評価させていただいた。

本第三者評価に当たっては、学校からの提供資料は既存のものに留め、朝の登校風景や授業および部活動を見学し教職員の指導の様子を観察させていただいた。また、管理職や中核となる教職員および代表生徒・保護者代表との面談により、それぞれの立場での取り組み状況や課題等を聞くことができた。

## 2. 本第三者評価について

### ① 評価対象校

・学校法人福井学園 福井南高等学校

### ② 実施時期

・平成 22 年 9 月 17 日(金)終日

### ③ 評価委員

・評価チーム

玉木 洋(福井大学教職大学院・客員教授)

金牧 廣(前・福井県高等学校校長会会長、前・福井県立羽水高等学校校長)

萩原雅広(福井県総務部大学・私学振興課主任)

・福井南高等学校が評価委員を人選。評価支援の記録員は不在

### ④ 評価の方法(訪問時の活動内容)

#### 1) 学校面談者

(管理職)事務局長、事務長、校長、教頭 合計 4 名

(生徒)各学年 2 名 合計 6 名(男子 3 名、女子 3 名)

(教員)数学、国語、英語、福祉、商業 合計 5 名

(保護者)PTA役員(全員男性)4 名

#### 2) 特記事項

登校風景観察 教職員終礼参加(口頭での感想を含む簡易フィードバック)

### ⑤ 評価の観点

1) 「第三者評価委員依頼状」に記載の重点評価項目「生徒の安心・安全・健康面への配慮に基づいた多様な生徒への対応が行われているか」

2) 自己評価への取り組みの確認(短期的)

- ・ 前年度の第三者評価結果の受容・教職員間における共有の状況確認
- ・ PDCA に基づく改善に向けた取り組みの状況把握・分析

3) 現状分析と助言

- ・ 学校の置かれた現状、学校の特徴(強み・改善すべき点)の現状把握・分析
- ・ 今後の解決策の方向性や留意点についての助言
- ・ 他校の取り組みに関する参考情報提供(三重県立北星高校への現地調査内容等)

### ⑥ 評価者に示された資料

評価者には、以下の資料が事前および当日に提示された。

- ・ 「第三者評価委員 依頼状」(8 月 25 日)
- ・ 「平成 22 年度 学校評価計画」(8 月 25 日)
- ・ 「学校法人 福井学園 福井南高等学校 学校要覧」(8 月 25 日)
- ・ 「学校法人 福井学園 福井南高等学校 学校案内」(8 月 25 日)
- ・ 「教職員、保護者、生徒アンケート データおよびグラフ」(9 月 1 日)
- ・ 「教職員、保護者、生徒アンケート クロス集計および分析結果」(9 月 1 日)
- ・ 平成 22 年度 福井南高等学校「学校評価」事業 「第三者評価実施要領」(9 月 17 日)

- ・「平成 21 年度 学校評価計画」(9 月 17 日)
- ・「平成 21 年度 第三者評価報告書」(9 月 17 日)
- ・「アンケート調査結果検討研修マニュアル 09 別紙参照 2」(9 月 17 日)
- ・「自己申告(評価)書」(9 月 17 日)
- ・「平成 22 年度 福井南高等学校教科担当別時間割(訂正版)」(9 月 17 日)
- ・「学校経営に対する戦略的支援システムの構築～福井県私立高等学校における協同的学校評価の実践成果と課題～」2010 年 8 月発刊 福井県私立高等学校「学校評価」事業 企画支援会議編(9 月 17 日)
- ・「平成 19～21 年度 福井県私立高等学校『学校評価』事業報告」2010 年 3 月 31 日発刊 財団法人 福井県私立中学高等学校協会(9 月 17 日)

#### ⑦ 本報告書のまとめ

評価者は、以下の手順で評価を実施し、本報告書をまとめた。

##### 【評価前】

- ・ ホームページや基礎資料を通じて、担当校について情報を把握する。
- ・ 専門領域の観点から、自己評価、アンケート集計結果等を基に、対象校の特徴や課題と思われる点について仮説を立てる。
- ・ 当日のヒアリングや観察にあたり、特に留意すべき視点をあらかじめ抽出しておく。(特に評価者同士の事前の共有は行わなかった)

##### 【評価当日】

- ・ 事前に立てた仮説に基づいて焦点化した課題を中心に、観察・ヒアリングを行う。
- ・ 校内施設・授業等の見学やヒアリングと並行し、随時、評価者間で情報・意見交換を行う。
- ・ 全日程終了後に、改めて評価者間で感想や評価の観点等について情報・意見交換を行い、チームとしての評価について共通認識を図る。
- ・ 記録員は上記の経過を記録し、評価者のレポート作成時に参考として提示する。

##### 【評価後】

- ・ 評価者自身の各々の評価・回答をレポートにまとめる。
- ・ 報告書(試案)を評価者同士で検討、内容を確認した上、報告書(案)をとりまとめる。
- ・ 報告書(案)は該当校が内容を確認し、事実関係に対する異論や評価の観点に対する要望があれば、評価代表者が検討し、報告書(最終案)をまとめ、報告書を確定し、該当校に提出する。

※上記評価活動の経過を記録し、評価者のレポート作成時に参考として提示する記録員は設けていなかった。

#### (特記事項)

- 学校評価については、

- ① 「自己評価」プロセスに教職員の参画機会を増加させる。
- ② 「学校関係者評価」を活性化し、関係者を学校経営の強力な支援者にしていくことが有効と考える。
- ③ 福井南高等学校の実態に即した独自の学校評価システムの構築とその運用のための人材の育成を進め、学校経営全体の戦略策定・展開の仕組みとして有効活用することが望ましい。

その上で、「第三者評価」に関する改善領域を以下に提案する。

#### <第三者評価に関する改善領域>

##### ◆評価チームと評価プロセス

- ・ 「平成 19～21 年度 福井県私立高等学校『学校評価』事業報告」および「学校経営に対する戦略的支援システムの構築～福井県私立高等学校における協同的学校評価の実践的成果と課題～」について、基本的な理解をしていることを前提に評価者を選定する必要がある。
- ・ その上で、評価者については、重点課題に対する知見を持った専門家、評価システムに関する知見を持った専門家、高等学校の教育実務に関する知見を持った専門家の 3 名が望ましい。
- ・ なおかつ、評価システムを理解し、評価者チームを支える事務局機能を発揮できる人材 1 名をチームに配備することが必要。



- ・ 評価者チームは現地評価の前に、「評価プロセス」と「評価基準」を共有し、事前に渡されている資料から「評価の観点」について仮説を持ち寄ってチーム内で検討する機会が必要。

上記のことから、次年度以降は「評価チームの選定・決定→資料の事前配布→書類による仮説設定→チーム事前検討会→現地評価→フィードバック検討会」というプロセスを検討されたい。

## 5. 三重県立北星高等学校の「学校評価」と「三重県型学校経営品質」

### （1）「学びたい人が、学びたいときに、学びたいスタイルで学ぶことができる学校」

三重県立北星高等学校（以下「北星高校」）は、四日市市郊外に設置されている定時制と通信制の高校である。2006年4月、三重県立四日市北高等学校と三重県立四日市高等学校通信制課程を統合して現在の三重県立北星高等学校になっている。「学びたい人が、学びたいときに、学びたいスタイルで学ぶことができる学校」を標榜し、「2学期制」、「単位制」、「3年修業制」、「秋期卒業・秋期募集」や「所属課程、学科、時間帯を越えた履修が可能な自由科目選択制」などの独自の仕組みがある。定時制が482名、通信制が1078名で生徒数合計1560名、教職員数119名の比較的規模の大きな高校である。3部（午前・午後・夜間）の定時制と通信制の運営を一体化することにより、生徒の多様なニーズに応え、一人ひとりにきめ細かな支援ができる教育体制を整備している。中学時代に不登校を体験した生徒も多く、その点では福井南高校との共通点もある。

### 自己評価は「三重県型学校経営品質」、外部評価は「学校関係者評価」

北星高校の学校評価の取組は、「三重県型学校経営品質」による組織的で極めて精緻な自己評価をベースにしながら、同時に文部科学省の「学校評価ガイドライン」にそった「学校関係者評価」で構成されている。「学校評価ガイドライン」の意図するところを考えてしっかりと実践する学校評価とは、北星高校のような姿ではないかと思える。特に、平成19年～21年度の3年間の取り組みは、「県立学校における学校評価システム構築のための調査研究事業」に指定されており、調査研究資料はしっかりとまとめられているので三重県内外の学校評価に取り組んでいる教育関係者には有効な資料となることが予想される。

筆者は、2010年11月25日に開催された北星高校の学校関係者評価委員会にオブザーバー参加した。当日は、「卒業生から評価意見を聴く」という機会では5名の卒業生を招いて意見聴取をしていた。委員会には、評価委員会メンバーの他に、校長をはじめ学校管理職や校務分掌責任者のほとんどの教員が出席している。さらに、三重県教育委員会教育改革室の職員もオブザーバー参加していた。委員会は終始和やかに運営され、卒業生と評価委員の対話も本音のやりとりが行われているように感じられた。委員長の進行コーディネートが熟練し、スムーズな対話を実現しているように見受けられた。また、評価委員から学校側への質問も出され、学校関係者と学校とのコミュニケーションの機会として有効に機能しているように感じられた。

この学校関係者評価委員会の内容は、ホームページや「北星高校だより」などのペーパー情報でも共有され、保護者や地域とのコミュニケーション機会として有効に機能している。同時に、「学校経営品質向上プロジェクトチーム会議」を年間6回開催して校内でのコミュニケーションの活性化もはかっていることがうかがえた。

### 教育機関では全国初の経営品質賞申請・奨励賞受賞

三重県立北星高等学校は、全国で初めての教育機関として2010年度三重県経営品質賞に申請し、奨励賞を受賞した。約50ページの申請書を整え、3人以上の有資格の外部審査員による延べ約1000時間の書類審査・合議審査および3日間の現地審査を経て、他の民間企業組織と同様の審査基準によって組織成熟度の判定と強みと改善領域のフィードバックを書面で得た。さらに審査チームとのフィードバックミーティングを実施して学校経営品質向上の多くの気づきを得ている。



## (2) 三重県北星高校の「学校評価」の特長

北星高校の学校評価は、自己評価として三重県型学校経営品質のフレームワークを導入しているほか、「学校関係者評価」を年間に6回程度実施するとともに、その評価内容をはじめ多くの学校情報の公開をこまめに実施していることも特長として挙げられる。以下は、筆者が北星高校の資料に目を通し、なおかつ「学校関係者評価」を見学した上での所見である。

### 【主な取り組みと成果】

- ・北星高校の「自己評価」は、独自の三重県型「学校経営品質アセスメント」が基盤
- ・「自己評価」を推進する「学校経営品質委員会」と「学校関係者評価委員会」を支援する「企画調整グループ」（学校評価事務担当者）が連携
- ・「外部評価」は「学校関係者評価」
  - 「外部評価」は「第三者評価」方式ではなく「学校関係者評価」方式
  - 「学校関係者評価委員会」は学識経験者1名、保護者や地域代表者4名で構成
  - 委員会は年間に6回開催。内容は以下記載。
    - a. 「学校経営の改革方針」に関する意見交換
    - b. 授業や学校行事の参観など
    - c. 教員との対話
    - d. 保護者との対話
    - e. 生徒代表との対話
    - f. 卒業生との対話
    - g. 県外の先進校へのベンチマーキング訪問
    - h. 「学校経営品質アセスメント」の結果の報告
    - i. 自己評価報告書についての意見交換
    - j. 中間検証結果についての意見交換
    - k. 外部評価提言書にもとづく教職員全体会議
- ・ベンチマーキング訪問の実施
  - 年に1回の学校評価先進高校への訪問
  - 担当教諭・学校評価事務担当者にとっては、訪問先が取り組み始めたばかりで十分な内容とは言い難かったが、他の学校関係者評価委員には意味深いものであったようだ。
- ・教職員全体会議
  - 提言書（案）をもとにした意見交換会（毎年）で浸透をはかっている。
- ・年間を通しての継続的な連動性のある学校評価
  - 教職員による自己評価と関係者評価が一体的、有機的な活動となってきた。
- ・学校評価事務担当者を設置
  - 評価委員への委員会資料の事前送付と「学校評価情報」のこまめな提供
- ・アンケートは、チェック方式と記述式の二通りの回答方式
- ・戦略策定ツールとしての「学校評価」の活用がなされている
- ・「学校評価」のプロセスと結果の公表は2通り
  - ホームページ＆「北星高だより」（紙ベース 年5回）
- ・成果：保護者や地域関係者の学校経営に対する関心や協力関係が著しく高まった

### 【筆者が考える課題】

筆者の所見による北星高校の学校評価の主な課題としては、次の2点について今後検討を要するように考えられた。

- ・学校評価事務局の実践的なノウハウをどのように校内および県内他校へ展開するか

- ・「三重県型学校経営品質」と「学校評価」の二通りの評価システムを相互関連させて取組んでいるが、それらの整合性や煩雑さをどのように克服してゆくか

## 6. 「三重県型学校経営品質」とは

### （1）「三重県型学校経営品質」の概略

「三重県型学校経営品質」は、平成15年からの三重県独自の取り組みで、文部科学省の「学校評価」とほぼ同時期からのスタートとなっている。その当時、「三重県型学校経営品質」が文部科学省の「学校評価」を意識していたかどうかについて、筆者は定かではない。

「三重県型学校経営品質」は、基本的に日本経営品質賞のアセスメント基準を元に、三重県独自に学校関係者になじみやすい言葉や簡易アセスメントの仕組みを取り入れた評価の仕組みである。現在では三重県内の公立学校の全てが「三重県型学校経営品質」を学校評価の自己評価に取り入れており、三重県教育委員会教育改革室が、「経営品質認定セルフアセッサー」の評価能力人材育成や経営品質実践事例交流会や学校個別単位の出前支援を継続・展開している。

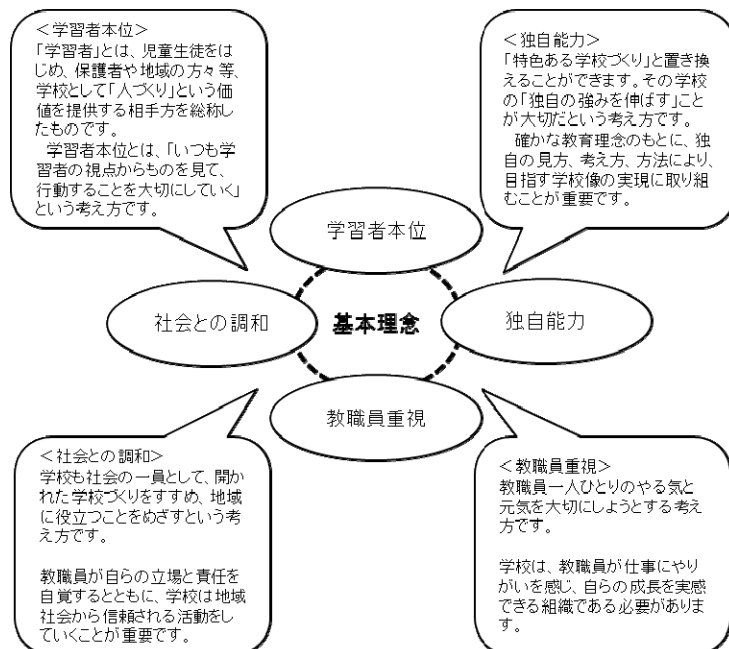
以下に、三重県型学校経営品質賞についての三重県教育委員会の説明について掲載する。

### 1. 三重県型「学校経営品質」とは

少子化や高齢化、国際化や情報化などの社会構造の変化、社会における価値観の多様化など、学校やそこで学ぶ子どもたちを取り巻く環境は急速に変化してきています。学校は、この社会状況に適応しながら、子どもたちの大いなる可能性を引き出し、その輝く未来を切り拓く力と豊かな心を育てなければなりません。しかし、従来のような教職員の個々の力に頼った学校運営では、この変化に対応できなくなりつつあります。教職員が同じ目的に向かって、コミュニケーションをとり、助け合いながら、組織として教育活動の質を高めていく学校づくりに取り組む必要があります。

三重県教育委員会では、こういった学校づくりを進めるために、三重県型「学校経営品質」という学校マネジメントの考え方と仕組みを構築し、すべての教育活動のベースとして位置づけています。

子どもたちの輝く未来が切り拓かれ、教職員は教育活動にやりがいを持って取り組み、学校は地域から信頼される…三重県型「学校経営品質」は、そんな学校の目指す姿に向かって、常に「何のため、誰のため」という合言葉の



・学校経営品質向上活動を進める上での判断に迷うことがあれば基本理念に戻りましょう！

もと、教職員の対話と気づきを重視しながら、継続的に改善していく学校経営品質向上活動のための考え方と仕組みです。

## II. 三重県型「学校経営品質」の基本理念

基本理念は、三重県型「学校経営品質」の基本的な価値観、態度、信念、行動基準を意味するもので、「学習者本位」「教職員重視」「社会との調和」「独自能力」の4つの要素から構成されています。

## III. 三重県型「学校経営品質」の全体像

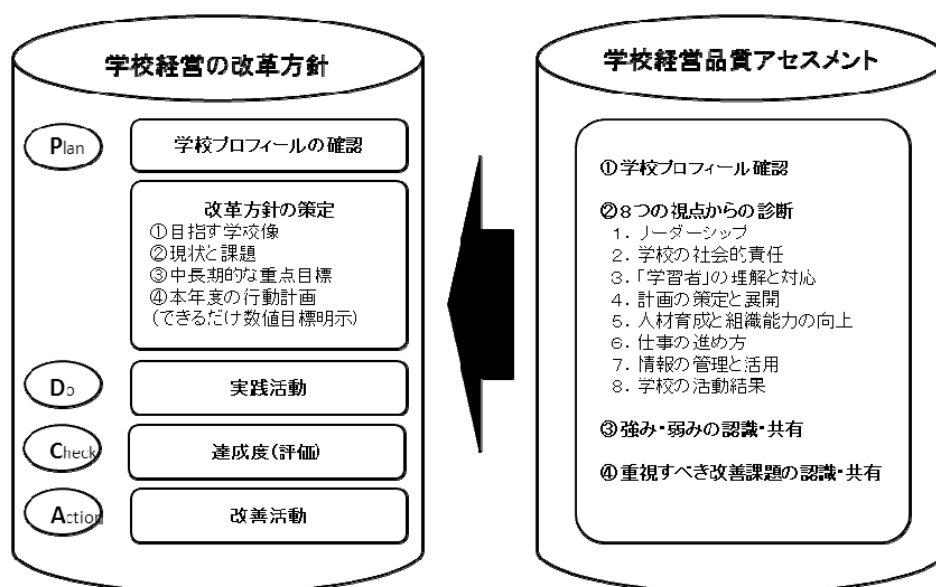
三重県型「学校経営品質」には、「学校経営の改革方針」と「学校経営品質アセスメント」の2つのツールがあります。

「学校経営の改革方針」は行動のツールで、年度当初に、「目指す学校像」を明らかにし、現状と課題を踏まえて、重点目標や具体的な行動計画を策定します。(Plan)

これを学校全体で実践(Do)し、その達成度や成果を評価(Check)したうえで、改善活動(Action)へとつなげていきます。

年度後半に、「学校経営の改革方針」を中心とした学校経営全体の取組を、「リーダーシップ」や「学習者の理解と対応」など「学校経営品質アセスメント」の8つのカテゴリーから点検を行い、「強み(良い点)」と「弱み(改善点)」を明らかにします。

明らかになった改善課題は、次年度の「学校経営の改革方針」に反映し、改善に活かしていきます。この取組を繰り返すことで、「目指す学校像」の実現を図っていきます。



#### IV. アセスメントの8つの視点（カテゴリー）

	カテゴリー	ポイント
1	リーダーシップ	学校の目指す方向（目指す学校像とありたい姿）を明らかにし、教職員がそれに向かって取り組むよう、校長のリーダーシップが発揮されているか。
2	学校の社会的責任	1.学校は、教職員の倫理観の醸成や法令遵守、学校経営の透明性の確保や環境への配慮など、社会からの要請に対応するための取組を行っているか。 2.学校は地域社会から信頼されるための取組を行っているか。
3	「学習者」の理解と対応	1.学校は「学習者」の要望や期待を確認、発見しつづけているか。 2.学校は「学習者」とのコミュニケーションの機会を増やし、信頼関係を築いているか。 3.学校は「学習者」が学校の活動にどの程度満足しているかを把握しているか。
4	計画の策定と展開	1.学校は、目指す学校像とありたい姿の実現に向け、「学校経営の改革方針」等の計画や「実施計画」を適切に策定しているか。 2.「学校経営の改革方針」等の計画や「実施計画」から教職員一人ひとりの具体的な行動計画に繋がられているか。
5	人材育成と組織能力の向上	1.学校は教職員のやる気を引き出し、組織全体の能力を高める取組を行っているか。 2.学校は目指す学校像の実現や教職員のキャリア形成に向けた人材育成に取り組んでいるか。 3.学校は教職員の満足度を把握し、改善を図っているか。
6	仕事の進め方	1.学校は「学習者」の視点から仕事の進め方や手順を常に見直しているか。 2.学校は学校に関わる全ての関係者と目標を共有し、よきパートナーとして活動に取り組んでいるか。
7	情報の管理と活用	1.学校は必要な情報・データを効率的に収集、分析、共有し、有用で適正な活用ができるようにしているか。 2.学校は情報インフラ（インターネット等の情報基盤）を情報公開や業務効率の改善に活用しているか。
8	学校の活動結果	「目指す学校像」と「ありたい姿」の実現に向けて取り組んでいる、多様な活動の結果を評価する。

#### （2）三重県型学校経営品質は対話と協働の効果を発揮（三重県教育委員会教育改革室による聴き取り調査から）

三重県教育委員会教育改革室が平成21年6月～9月の約3か月間にわたって三重県内県立学校73校について、学校訪問の上ヒアリング調査をした結果のまとめがある。その中で、特に、「教職員の意識、組織風土について」について着目しよう。

##### 【見えてきた改善傾向】

- ・ほとんどの学校で、教職員が生徒や保護者等の視点で教育活動を考えるようになってきている。また、積極的に外部の声を求める学校も出てきている。
- ・多くの学校で、教職員が俯瞰的に学校を見ることができるようになってきた。
- ・多くの学校において、対話を重視しようとする風土が醸成されてきている。
- ・改善活動に対する共通の意識を持つことや情報共有の重要性への理解が進み、多くの学校で、分掌、学科、学部の垣根が低くなってきている。

##### 【見えてきた課題】

- ・「学校経営品質」に対する学校間・教職員間の理解・実践に差がある。

- ・「学校経営品質」に対するやらされ感、負担感、用語等への抵抗感がある教職員が少なくない。
- ・アセスメントと改革方針の達成度（評価）との違いが明らかになっていなかったり、アセスメントシートを完成させることが目的となっていたりするなど、「学校経営品質」の理念や活動の意義が十分に浸透していない。

「外部の声を求める」、「俯瞰的に学校を見る」、「対話を重視」、「組織間の垣根が低くなる」は、いずれも三重県型学校経営品質が組織経営のアセスメントのモデルとしている日本経営品質賞がアセスメントの効果として予測しているものである。学校組織においても日本経営品質賞アセスメントは民間企業同様の効果をもたらしている。

いくつかの課題についても、これらは民間企業でも同様であり、多くのベストプラクティス事例から学び合いながら継続する中で意識、風土を変えてゆく必要がある。

総じて、三重県型学校経営品質は良い効果を出してきつつあるように考えられる。

### （３）三重県型学校経営品質の今後

文部科学省の学校評価ガイドラインは、戦略的要素についてはほとんど盛り込まれていない。組織の戦略的な方向性がないままに校務分掌ごとに網羅的に評価していると焦点が絞りきれないままに、問題対処の細かな改善に終始しがちである。また、大概の学校関係者評価が保護者（１～２名のＰＴＡ関係者）を評価者に行っているため、自己評価の追認になりがちな傾向もある。かといって、第三者評価をするには、コストや評価者の斡旋が難しい。ほとんどの公立学校の学校評価の現状は、「義務」と「やらないよりまし」のレベルで停滞しているのではないかと考えられる。この実態については今後の調査が必要と考えている。

学校評価のベースが自己評価にあるのは、学校評価ガイドラインでも強調されている。「経営品質」でもセルフアセスメント（自己評価）がベースである。ただ、現在の学校評価のフレームワークが網羅的な校務分掌に従っているままでは、「理想的な姿」とのギャップを認識することは難しく、特に選択性ではない義務教育機関の学校風土ではプラスに作用するより、マイナスを少なくする方に改善が傾きがちである。

三重県の学校評価は、学校経営品質アセスメントを自己評価に取り入れていることによって、現行の学校評価ガイドラインの不足を補完しているのではないかと考えられる。特に北星高校は関係者評価において学校評価ガイドラインの意図するところを組み入れて、独自の改善を積み重ねているところが強みのように受けとめられた。

一方、学校評価と学校経営品質アセスメントの両方を相互補完の中で実施することによる

- ・煩雑さや多忙化の問題をどのようにクリアしてゆくのか
  - ・両方の仕組みを相互に有効機能させるための校内の人材育成はどのように考えているのか
- の２点について検討を進める必要がありそうに考えられた。

## ７．「学校評価」を有効にするために

### （１）仕組み、システムだけでは有効に機能しない～評価の必要条件～

学校評価については、大概の学校は文部科学省「学校評価ガイドライン」にそった自己評価と学校関係者評価の範囲内で実施しているようだ。筆者は福井南高校と三重県北星高校の学校評価システムの研究対象校の２つの実践事例に関わっただけであり、数多くの資料や報告書を読んでも実態はあまりわからない。

「評価」については、その対象が人であっても組織であっても、最初にビジョンを設定した後の実践の結果を踏まえて「評価基準・評価プロセス・評価スキル」の３つの要素にもとづいた対話による評価が必要と考えている。至極面倒な作業であり、評価者には評価スキルのみならず人間理解力や対話力も要求される。評価は、評価そのものが目的ではなく対象が人にせよ、組織にせよ、それらの納得や気づきによる成長が目的となるからである。一時、大企業で流行った「成果主義」による評価システムはシンプルで手間暇のかからない誰にでもわかりやすい代物だったが、それが組織にもたらしたものは人間不信でしかなかったのではないだろうかと筆者は考えている。

その意味で、学校評価ガイドラインの仕組みは、「成果主義」には無いコミュニケーション機会としての有効性は

発揮できるのではないかと考えられる。自己評価では、学校内の教職員同士のコミュニケーションを活性化し、学校関係者評価は保護者や地域とのコミュニケーション機会でもある。また設置者への報告を義務付けていることから、教育行政とのコミュニケーション機会としても活用できる。

「評価基準・評価プロセス・評価スキル」の3つの要素の内、「評価プロセス」について学校評価ガイドラインは概ね整備しているが、「評価基準」と「評価スキル」についてはどうであろうか？

後述の日本経営品質賞のアセスメント基準書では、「方法・展開」、「プロセスの結果」、「総合結果」、およびそれらの評点を総括した「組織全体」について、それぞれ6段階の成熟度評価基準を設けている。学校評価ガイドラインでは、目標の達成度を評価基準としているが、目標そのものの設定の適切さについては言及していない。さらに、「三重県型学校経営品質」では日本経営品質賞の認定セルフアセッサー（自己評価者）の有資格者が関わっているが、一般的な学校の自己評価ではどのような評価スキルが求められるであろうか。

## （2）マネジメントサイクルが求めているものとスピード

「マネジメント」に対する教育界全般の認識がPDCAサイクルの範囲にとどまっているのではないかと考えている。「マネジメント＝管理」という認識の時代からすれば「マネジメント＝PDCA」という考え方は進化したものと評価できる。しかし、今日のマネジメントは常に改善を超えたイノベーションを求めている。イノベーションは、単に技術的な革新のみならず提供する価値の中味の革新をも求めているので、仕事のプロセスや人や組織の意識や能力にまで変化が求められることになる。学校評価のめざすところが現状の不具合の改善なのか、新たな社会要請に対応するための学校組織の革新を求めているのかを明らかにする必要があると考えている。日本経営品質賞では「思考→対話→実践→省察（学習）→革新のサイクル」のプロセスの中から組織の独自能力を求めている。PDCAは改善サイクルにとどまらずにダブルループの革新サイクルに向かうことが望まれていることになる。

もうひとつ違和感を感じるのは、どの学校評価においても全般にPDCAサイクルのスパンが1年間に1サイクルと極めて長いことである。学校は、あらかじめ決められた年度事業計画にを重視するので、改善実施はおおむね翌年度に持ち越されてしまいがちになる。行政組織にもそのような傾向があるが、これが民間企業との違いなのかもしれない。

## （3）学校評価に必要な要素 「戦略概念」、「競争認識」、「財務成果」、「革新意図（独自能力）」

文部科学省「学校評価ガイドライン」、福井県私立高等学校「学校評価」、三重県型学校経営品質フレームワーク、日本経営品質賞「アセスメント基準」、米国マルコム・ボルドリッジ国家経営品質賞（MB賞）「教育版審査基準」を比較してみたところ、学校評価に必要でありながら不足している要素は、「戦略概念」、「競争認識」、「財務成果」、「革新意図（独自能力）」の4つではないかと考える（「評価システムの比較表」参照）。

たとえば、日本経営品質賞（JQA）アセスメント基準や米国MB賞の「教育版審査基準」では、「組織プロフィール」における「競争認識」、「カテゴリー」記述においては「戦略の策定・展開」、「財務成果」が求められている。「学校に戦略は必要か？」と問われた場合、学校が機能的組織であるなら、当然戦略は求められるはずである。日本経営品質賞では「戦略の策定と展開」というカテゴリーの名称が三重県型学校経営品質フレームワークでは「計画の策定と展開」という名称に置き換わっている。戦略と戦術は次元が異なる。戦術は改善レベルであり、革新レベルに至るためには戦略が必要となる。

また、学校評価ガイドラインでは業務プロセス（校務分掌）のフレームワークで強み、改善点が記述されているので、全体整合性や戦略性より網羅的な部分改善に偏りがちになるのかもしれない。

評価システムの比較表						
		文部科学省学校評価ガイドライン 平成22年度	福井県私立高等学校「学校評価」	三重県型学校経営品質	米国MB賞教育版審査基準	日本経営品質賞アセスメント基準
組織プロフィール(現在と将来への認識と展望)	理想的な姿	△	△	○ 価値前提	◎ 価値前提	◎ 価値前提
	顧客認識(学習者認識)	○	○	○	○	○
	競争認識	×	△	×	○	○
	経営資源認識(人材・組織を含む経営資源)	○	○	○	○	○
	変革認識	△ 改善指向	△ 改善指向	△ 改善指向	◎ 革新指向	◎ 革新指向
業務プロセスと結果	幹部のリーダーシップ	△	△	○	◎	◎
	社会的責任	○	○	○	◎	◎
	顧客(学習者)の理解と対応	○	○	○	◎	◎
	戦略の策定と展開	×	×	△ 計画レベル	◎ 戦略レベル	◎ 戦略レベル
	人材・組織能力	○	○	○	◎	◎
	プロセス(仕事の進め方)	△ 校務分掌毎	△ 校務分掌毎	○ 全体整合	◎ 全体整合	◎ 全体整合
	情報マネジメント	△	△	◎ 3年間	◎ 3年間	◎ 3年間
	活動結果	△ 部分的	△ 部分的	○ プロセスアウトプットとアウトカム	◎ プロセスアウトプットとアウトカム	◎ プロセスアウトプットとアウトカム

#### (4) 校務縦割り型から全体戦略視点型へ

三重県型「学校経営品質」を除いて、全国の多くの学校評価は校務縦割りに課題抽出をして自己評価がなされている。ボトムアップ型といえばそれまでだが、日常の校内業務にばかり目を向けることになり、枝葉末節の問題改善に目を向けがち傾向に陥りやすい。目的とする「学校経営の改革のめざす姿」から戦略的な焦点化をしないと評価項目が網羅的になり、改善領域もあいまいになりがちである。「鳥の目」、「虫の目」および流れを感じ取る「魚の目」の三方からの自己評価の仕組みとなるフレームワークが望まれる。

特に競争認識による戦略的経営の必然性に迫られる私立学校の第三者評価では、学校ブランドや広報、マーケティングに関するフィードバックを学校から評価委員に対して求められる場合があるので、校務縦割り型の評価システムでは収まり切れないものがある。

なお、後述の米国 MB 賞の教育部門では、大学を除いて「教育地区」の単位で申請をして受賞している例がいくつかある。日本でいえば教育委員会単位の組織評価ということになる。

#### (5) 学校評価ガイドライン、三重県型学校経営品質フレームワーク、日本経営品質賞「アセスメント基準」、米国 MB 賞「教育版審査基準」の比較検討

日本経営品質賞は組織の独自能力を求めている(思考・対話・実践・省察・革新のサイクル)が、学校経営、特に公教育のそれは学校単位の独自能力を求めているのであろうか? 義務教育の小中学校は全国一律で、公立高校は選択性という違いはあるが、公教育において文部科学省「学校評価ガイドライン」だけでは実効性に限界がある。まして私立校は精緻な戦略性評価が必要だ。第2部で引用している「日本の学校風土に『学校評価』は馴染みにくく、これまでの学校評価観や経営観を転換させることなしには『学校評価』の定着はない」と述べている木岡教授の観点から考慮すると、「学校評価ガイドライン」は、あくまでガイドラインの域を出ていない。各地域の独自性の中から学校現場の実践事例を通して、実践に役立つ全国標準を求めてゆく活動は始まったばかりと考えられる。筆者自身



においても研究は不十分で、今後はさらに「学校評価」の実践事例に関わることと教師の心理理解を深めることが重要と考えている。

（注）日本経営品質賞アセスメント基準については、玉木洋「教師教育研究 vol.2」福井大学教職大学院編集委員会 2009 年 2 月を参照されたい。

## 8. 学校経営管理職のマネジメント研修のこれから

### （1）「管理」から「マネジメント」とは言うものの

民間組織の経営環境が大きく変わり、品質の良いものを大量生産・大量販売する時代から、個客それぞれの多様な価値観に合う多品種小ロット生産・販売の時代になった。福井県内の製造業でも、これまでの組み立て加工型のものづくりから、創造・開発型への転換が求められている。同時に経済のグローバル化はスピード経営と情報重視をますます強めている。管理職の仕事は決められたことを確実に実行するだけではなく、刻々と変化する環境に対応しながらも、組織の理念・ミッション・ビジョン実現のための戦略について絶えず日常の業務に照らし合わせながら検証を重ねてゆかねばならない。

中長期的な「理想的な姿＝ビジョン」を描く→現状を認識する→戦略を策定する→計画する→実行する→検証する→改善する、という改善のPDCAサイクルは、さらに「理想的な姿＝ビジョン」と現実とのギャップを認識することから学習し、変革サイクルへスパイラルアップしてゆくことが迫られる。その間に、事業や業務やそれに必要な人材・組織の見直しも継続的に実施されてゆかねばならない。世の中では、「管理からマネジメントへ」という言葉が安易に使われているが、「マネジメントをする」ということは、「本気で変革する」ということに他ならないのが民間組織の姿勢である。

### （2）経営品質セルフアセスメントと福井県経営品質協議会の実践研究会

公益財団法人・日本生産性本部が提唱している経営品質向上プログラムは、「組織プロフィールと 8 つのカテゴリー」のフレームワークで、自組織をセルフアセスメント（自己評価）し、3 年に一度くらいの周期で外部評価をすることを推奨している。福井県内にはセルフアセスメント研修を受講し、自組織の評価に取り組む認定セルフアセッサの人数は人口比全国一で 2,000 人を超えている。また、外部評価である福井県経営品質賞も 12 年間継続し、ボランティアの審査員達がこれに取り組んできた。

筆者が所属している福井県経営品質協議会では、県内企業の経営幹部、管理職、一般職を対象に実践研究会を継続開催し続けている。2011 年度には、これを 6 つの分科会に分け、企業の各層を対象にボランティアの世話人による相互研修を実施した。その中の、次世代の経営幹部を対象としたものが、実践研究会・分科会 A「次世代経営実践コミュニティ」である。

#### 福井県経営品質協議会の実践研究会・分科会 A

当年度は、筆者を含めた 3 名のボランティア世話人（企業経営幹部）と 10 名の参加者（企業経営幹部）との少人数クロスセッションを計 6 回実施した。世話人は 3 人とも経営品質賞協議会認定セルフアセッサであり、筆者は日本経営品質賞と地方版経営品質賞の審査員、判定委員を経験している。

実践研究会・分科会 A 次世代経営実践コミュニティ(入門編)			
開催日時	平成 22 年 10/13・27、11/10・24、12/8・22	時間 15 時～18 時	計 6 回
開催場所	福井キャノン事務機(株)本社会議室		
参加費	1 名につき 50,000 円		
定員	5～10 名		
対象者	次世代経営幹部(30～49 歳)		
世話人	玉木 洋氏（福井キャノン事務機(株)代表取締役社長） 黒川 俊之氏（(株)黒川クリーニング社専務取締役）		

ね ら い	<p>岩瀬裕之氏（福井キヤノン事務機㈱専務取締役）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「経営品質向上プログラム」のフレームワークに関する基礎知識をベースに、個々の実践の振り返りを省察と対話による学習で進める</li> <li>・「組織プロフィール」の記述で自組織の姿を明確化するとともに戦略課題を導き出す</li> <li>・異業種交流による新たな視点での相互啓発と実践コミュニティづくり</li> </ul>
-------	--

### 戦略策定の方法を知る「組織プロフィール」を研究する

「組織プロフィール」の作成は、組織の戦略策定のツールであり、経営幹部が直接関与しなければならないプロセス

#### 組織プロフィールの記述要求

##### 1. 自社の「理想的な姿」を考える

- ① 4つの観点「顧客本位」、「独自能力」、「社員重視」、「社会との調和」から
- ② 「理想的な姿」を考えた背景は

##### 2. 自社の「顧客認識」を考える

- ① お客様はだれか
- ② お客様はどのように変化するか
- ③ 課題は何か

##### 3. 自社の「競争認識」を考える

- ① 競争相手はだれか
- ② 競争はどのように変化するか
- ③ 課題は何か

##### 4. 自社の「資源認識」を考える

- ① 顧客価値を高め、競争力の源泉となっている主たる知的資産は
- ② 顧客価値を高め、競争力の源泉となっている主たる装置・設備・施設は
- ③ 顧客価値を高め、競争力の源泉となっている主たる財務活動は
- ④ 顧客客価値を高め、競争力の源泉となっている主たるビジネスパートナーは
- ⑤ 経営資源に大きな影響を与える変化は
- ⑥ 課題は何か

##### 5. 自社の「変革認識」を考える

- ① 「経営課題」について
- ② 「戦略課題」について

##### 6. 「組織情報」を記述する

スと考えている。分科会では、各自が宿題として自社の組織プロフィールを経営品質アセスメント基準書の記述要求にそって順に記述し、それを異業種の数人で語り合うことで、異なった視点からの戦略策定の気づきをえることが出来た。

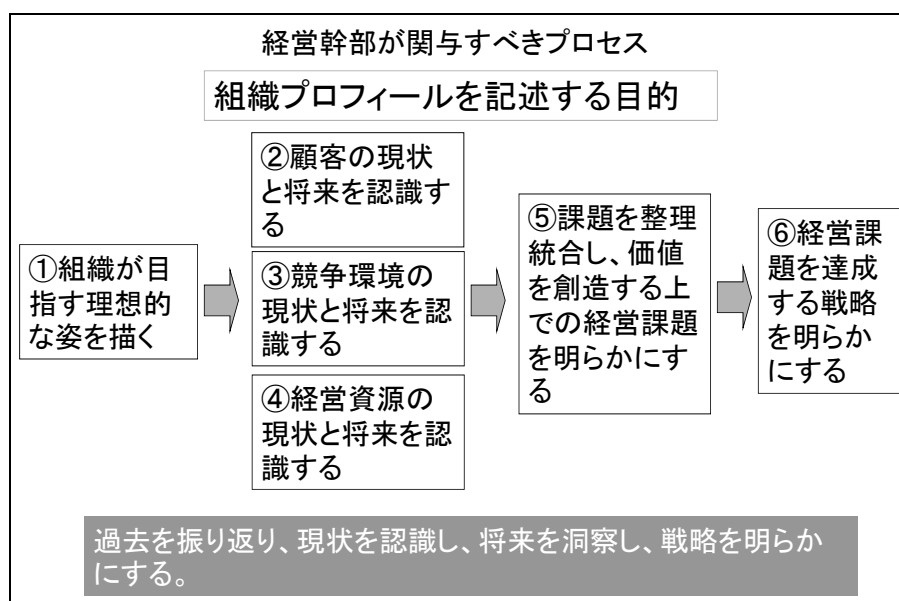
「日本経営品質アセスメント基準書」の「記述要求」にもとづいて初めて自社の組織プロフィールを書くことになった経営幹部が多かったためにモデルとして「えちぜん事務機㈱」という架空のケーススタディをもとに、ケース事例の組織プロフィールづくりも並行して進めた。この間、SWOT分析やバランススコアカードの手法も取り混ぜて戦略策定の方法を学んだ。

「若手」とはいえ、すでに経営幹部として実際の自社の経営に関わっていることから問題認識は深く、日ごろから考えていることを整理して、「経営課題」「戦略課題」を焦点化する絶好の機会になった、と事後のアンケート等

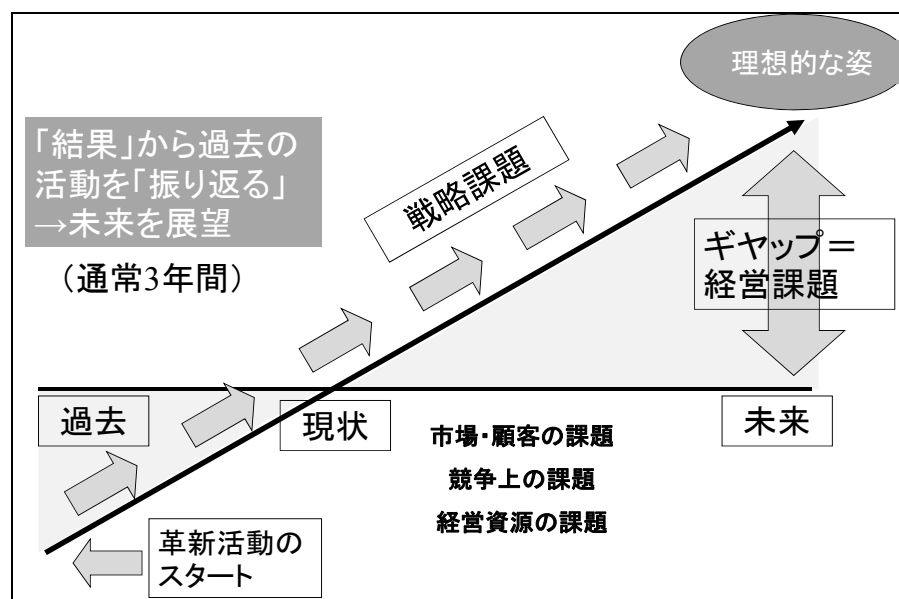
から多数の意見があった。また、「異業種交流の中から多くの気づきを得た」という発言も多かった。

# 【実践研究会参加者アンケートからのコメント】

- ・ 異業種他業態のビジネスモデル、経験談などが大変刺激的で参考になった
- ・ ワークショップ形式で、自分の業界では当たり前と思っていたことに指摘をいただき、ハッとさせられることが多くあった
- ・ 他社の経営幹部の方と接点を持つ事が出来た
- ・ 今まで考えてはきたが、実際にやってみて色々な問題を発見出来た
- ・ 組織プロフィールでの考え方を、社内でも取り入れたいと思う
- ・ 皆さんまじめで、自社の事を本当に考えている事に共感出来た
- ・ 他社の自己PRで異業種の仕事を聞けて、楽しく勉強出来た。勉強する時間が取れた
- ・ 今後、会社を営む事の中で、強みを出していかなければ本当に生き残れない事を学んだ



【組織プロフィールの記述プロセス】



【組織プロフィールの構造】

### (3) 学校経営者と企業経営者の違い

企業経営者に必要不可欠なことは「戦略認識」であるが、私立学校には求められても、公立学校には「戦略認識」はほとんど求められていないのが現実ではなかろうか。したがって戦略認識の組織風土も乏しいのではないか。

日本経営品質賞では、組織の独自能力が求められているが、公立学校では、選択制の高等学校にしか、求められておらず、小中学校ではどうか。限られた経営資源を活用して独自能力を求めるとすると何かを捨てなければならないが、そのような戦略的経営判断を学校経営者は行使できる権限と責任があるのだろうか。公立学校の戦略的な組織の意思決定は、文部科学省や都道府県および市町村の教育委員会単位でなされているのが現実としたら、学校評価に戦略的要素は不要となり、限定的な範囲でしか学校単位の独自能力は発揮できないものと考えられる。

#### 民間企業経営者と共に学び合う 交流の中から学び合う

「21 世紀の知識基盤社会に生きる力を培う学校教育」を支える学校組織はいかなるものであろうか。筆者は、社会の変化に素早く対応する民間企業組織の考え方を組織経営に活かしてゆく必要があると考えている。学校だけが変化に対応しなくても良いわけではない。むしろ、民間企業組織より先を見越した組織とその組織から提供される価値が学校という人材育成組織には必要と考えられる。なぜなら、人づくりは長い時間が必要とされる長期戦略であるからである。

明治以降の欧米先進国に追いつけ追い越せの教育目標は日本を素晴らしい経済大国に育て上げた。今、人づくりに限らずモデル無き時代となった日本は、今後どのような国づくりをめざすのかを最重要のテーマとして議論しなければならない。しかし、「知識のインプットがそのまま知識のアウトプット」で済まされてきた時代から、「知識のインプットが知恵のアウトプット」になり、創造性豊かな教育が重視されてくる時代になることは疑いない。

企業経営も同時に想像性や創造性が要求されてくる時代になることは疑いない。将来の社会が求める人づくりについて、学校経営者と企業経営者が同じテーブルで真剣に語り合い、学び合うことが日本の将来のために必要ではないかと考える。そのための継続的な場づくりを福井から発信してゆきたいものである。

#### 《参考資料》

文部科学省「学校評価ガイドライン」 平成 20 年 1 月 31 日

文部科学省「学校評価ガイドライン〔平成 22 年度改訂〕」 平成 22 年 7 月 20 日

文部科学省 学校の第三者評価のガイドラインの策定等に関する調査研究協力者会議「学校の第三者評価のガイドラインに盛り込むべき事項について（報告）」 平成 22 年 3 月 31 日

文部科学省「学校の第三者評価手法等に関する調査研究」報告書（株三菱総合研究所編 平成 22 年 3 月

（財）福井県私立中学高等学校学校協会「平成 19～21 年度福井県私立高等学校『学校評価』事業報告」 2010 年 3 月 31 日

福井県私立高等学校「学校評価」事業 企画支援会議「学校経営に対する戦略的支援システムの構築～福井県私立高等学校における協同的学校評価の実践的成果と課題～」2010 年 8 月

福井県教育委員会「学校評価参考資料」 平成 19 年 3 月

福井県教育委員会「実りある学校評価をめざして」リーフレット 平成 19 年 3 月

株三菱総合研究所編 文部科学省「学校の第三者評価手法等に関する調査研究」報告書 【福井県教育庁・福井県立大野高等学校・福井県私立中学高等学校協会・三重県教育委員会・三重県立特別支援学校 西日野にじ学園】 平成 22 年 3 月

三重県教育委員会『「学校経営の改革方針」ガイド 第 1 版』 平成 19 年 2 月

三重県立北星高等学校「県立学校における学校評価システム構築のための調査研究～学校関係者評価のデザイン～」平成 22 年 3 月 31 日

「三重県型『学校経営品質』に関する研究（1）～欧米の学校経営研究における品質管理論の検討～」織田泰幸（三重大学）中国四国教育学会第 62 回大会発表レジュメ 2010 年 11 月 20 日

日本経営品質賞委員会 「2010 年度版 日本経営品質賞アセスメント基準書」

経営品質協議会「経営品質向上プログラム アセスメントガイドブック 2009 年度版 卓越した経営をめざして」

日本経営品質賞委員会「マルコム・ボルドリッジ国家経営品質賞/2005 年パフォーマンス・エクセレンスへ向けての審査基準書【教育編】

岡本正耿・中沢薫編著「経営品質導入で学校が劇的に変わる 革新する学校経営へ」 2007 年 3 月 15 日